



Emploi et
Développement social Canada

Employment and
Social Development Canada

Maintenant et demain, l'excellence dans tout ce que nous entreprenons

Non classifié

Direction générale des services de vérification interne

Audit de la planification intégrée et de la gestion des risques

Mai 2014

Canada

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne à : <http://www12.rhdcc.gc.ca>

Ce document est offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur DC, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur DC ou DAISY) en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Les personnes qui utilisent un téléscripteur (ATS) doivent composer le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2014

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les droits de reproduction :
droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca

PDF

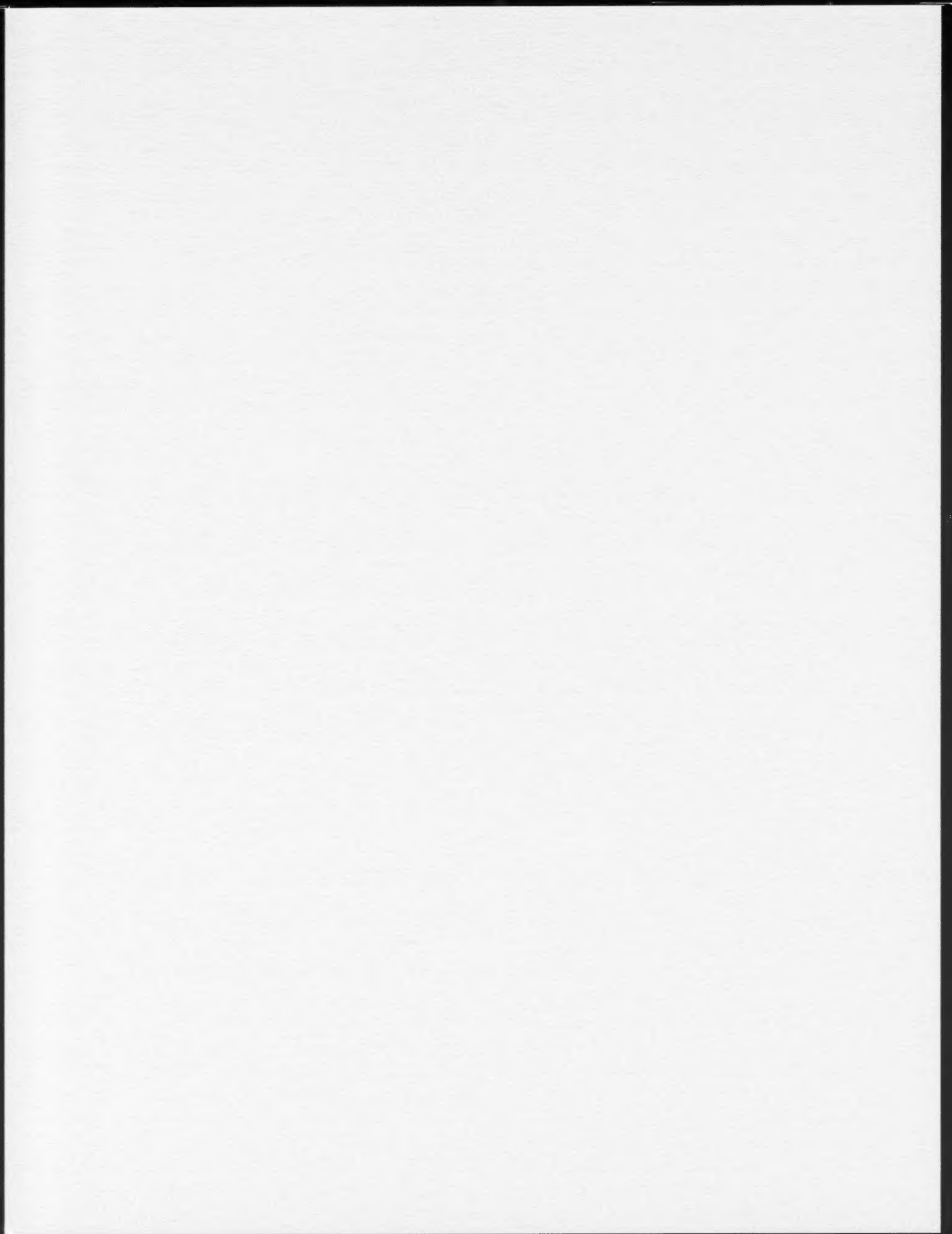
N° de cat. : Em20-12/2014F.PDF
ISBN/ISSN : 978-0-660-22518-0

EDSC

N° de cat. : SP-1073-07-14F

Table des matières

Sommaire exécutif	1
1.0 Renseignements généraux.....	3
1.1 Contexte	3
1.2 Objectif de l'audit	3
1.3 Portée	4
1.4 Méthodologie	4
2.0 Constatations de l'audit	5
2.1 Il faut établir un processus de planification unique et complet à l'échelle du Ministère	5
2.2 Une orientation conviviale pour les gestionnaires est nécessaire	8
2.3 Les services habilitants doivent être entièrement intégrés au cycle de planification.....	11
3.0 Conclusion	13
4.0 Énoncé d'assurance	13
Annexe A : Évaluation des critères d'audit	14
Annexe B : Glossaire	15



Sommaire exécutif

La planification intégrée s'avère un élément important de l'amélioration et du renforcement continus de la capacité de la fonction publique à fournir des services à la population canadienne. La Direction de la planification et de la gestion ministérielles (DPGM) de la Direction générale de la politique stratégique et de la recherche (DGPSR) a pour mandat de contribuer, entre autres, à la planification intégrée des activités et à l'établissement des priorités, aux initiatives de responsabilisation de gestion, à la mesure du rendement et à la gestion intégrée des risques, ainsi que de soutenir les gestionnaires ministériels en exerçant un leadership à l'égard de ces activités. Le personnel de la planification de chaque direction générale est chargé d'appuyer sa propre organisation et les cycles de planification ministérielle. L'Unité de la gouvernance et de la planification des activités de la Direction générale de la gestion des services (DGGS) dirige les activités intégrées d'établissement des priorités, de planification et de gouvernance de Service Canada.

Objectif de l'audit

L'objectif de cette mission était de fournir l'assurance que les processus de planification intégrée et de gestion des risques sont opportuns¹, utiles² et efficaces³ pour l'élaboration de plans d'activités intégrés (PAI) pluriannuels fondés sur les risques.

Sommaire des principales constatations

- Il existe une certaine confusion entourant l'utilisation du terme « priorité ». Il est entendu que les travaux liés au mandat ont préséance pour ce qui de l'utilisation des ressources de la direction générale, mais ce consensus ne semble pas prévaloir dans le contexte des discussions organisationnelles ou de la production de rapports concernant les plans annuels.
- Les directions générales qui ont une culture de planification bien installée ont élaboré des outils et des processus pour faciliter la création de plans fondés sur les risques. La planification pluriannuelle n'était pas exigée dans les directives sur la création de plans pour l'exercice 2012-2013, bien que les plans de certaines directions générales comportaient des éléments relatifs à une telle planification.
- Le personnel de la planification de toutes les directions générales utilise les directives de la DPGM pour répondre aux demandes de contribution aux processus de planification ministérielle. Les directives et les modèles étudiés ont demandé des renseignements qui

¹ opportun – les produits/livrables contiennent des renseignements opportuns pour les décideurs.

² utile – les produits/livrables attendus sont utilisés par les gestionnaires pour prendre des décisions.

³ efficace – les processus sont conçus pour établir l'équilibre entre les avantages et les coûts.

ne concernent que les directions générales. L'information fournie à la DPGM se rapportait uniquement aux priorités ministérielles établies.

- Les demandes de renseignements sont souvent assorties de délais serrés qui peuvent avoir une incidence sur la qualité des renseignements reçus.
- Les services habilitants ne participent pas toujours aux processus de planification des directions générales.

Conclusion de l'audit

L'équipe d'audit conclut que les processus en place pour 2012-2013 n'ont pas facilité la préparation de plans d'activités pluriannuels intégrés en tout point. Cependant, il existe au sein du Ministère de bonnes directives et de bonnes pratiques de base qui peuvent être mises à profit.

L'information sur les risques est créée à de multiples niveaux, mais n'est pas toujours disponible au bon niveau de gestion, pour éclairer la prise de décisions fondées sur les risques. Des plans pluriannuels ont été préparés par certaines directions générales pour l'exercice 2012-2013, mais les directives relatives à cet exercice n'exigeaient pas de tels plans.

Les processus de planification et de gestion des risques utilisés par les directions générales sont utiles pour gérer le mandat de base du Ministère attribué à cette direction générale. Il serait possible d'en améliorer la rapidité à tous les niveaux et de rendre plus exhaustifs les renseignements sur les risques fournis à la haute direction par la DPGM. L'efficacité du processus peut être améliorée en clarifiant les attentes et en minimisant les remaniements.

Les améliorations recommandées ne sont pas des solutions rapides. Les directions générales dont la culture de planification et de gestion des risques est la plus développée ont commencé à élaborer des outils il y a plus de six ans et n'ont vu de réelle amélioration que trois ans plus tard, une fois le travail préliminaire terminé.

Recommandations

Le sous-ministre adjoint principal (SMAP) de la DGPSR devraient, en collaboration avec :

- Les divers réseaux de planification ministérielle, élaborer un processus de planification commun à l'échelle du Ministère pour produire des plans d'activités intégrés pluriannuels en lien avec les calendriers normalisés, les outils, les registres de risques, les modèles et les directives.
- Les sous-ministres adjoints (SMA) responsables des services habilitants, élaborer un protocole pour intégrer ces services dans le cycle de planification des activités de chaque direction générale afin de faciliter la compréhension des activités principales du Ministère.

1.0 Renseignements généraux

1.1 Contexte

La planification intégrée s'avère un élément important de l'amélioration et du renforcement continus de la capacité de la fonction publique à fournir des services à la population canadienne. Une planification intégrée, officialisée et rigoureuse peut atténuer les risques que présentent, entre autres, un effectif vieillissant, le resserrement des marchés du travail et les changements technologiques. La planification intégrée peut faciliter la détermination des stratégies et des activités les plus favorables à d'importants volets de la gestion des ressources humaines tels que le recrutement, le maintien en poste, l'apprentissage, le perfectionnement professionnel, la mobilisation des employés, l'avancement, la relève, l'équité en matière d'emploi et les langues officielles.

En 2008, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a publié des directives expliquant un processus en cinq étapes permettant d'intégrer la planification des activités à la planification des RH.

La DPGM a pour mandat de contribuer, entre autres, à la planification intégrée des activités et à l'établissement des priorités, aux initiatives de responsabilisation de gestion, à la mesure du rendement et à la gestion intégrée des risques, ainsi que de soutenir les gestionnaires ministériels en exerçant un leadership à l'égard de ces activités. Elle est également au centre de la communauté de la planification du Ministère, de la mise en commun de l'information et de la formulation des directives.

En 2009, le SCT a souligné les responsabilités des administrateurs généraux en ce qui a trait au respect des règles du gouvernement tout en encourageant l'innovation et la prise de risques éclairée pour obtenir des résultats.

Le personnel de planification de chaque direction générale a pour responsabilité de soutenir à la fois son organisation et les cycles de planification ministérielle. Conformément aux directives fournies par la DPGM, il veille à la mise en œuvre et à la coordination efficaces du processus de planification des activités et de gestion des risques.

La DGGS coordonne le processus de planification intégrée de Service Canada. L'Unité de la gouvernance et de la planification des activités dirige les activités intégrées d'établissement des priorités, de planification et de gouvernance de l'organisation. Il lui faut coordonner et renforcer la participation de Service Canada aux activités de planification ministérielle.

1.2 Objectif de l'audit

L'objectif de cette mission était de fournir l'assurance que les processus de planification et de gestion du risque intégrés sont réalisés en temps opportuns⁴, sont utiles⁵ et efficaces⁶ et contribuent à l'élaboration de PAI pluriannuels axés sur les risques.

⁴ opportun – les produits/livrables contiennent des renseignements opportuns pour les décideurs.

1.3 Portée

La portée de cet audit s'étendait aux processus et aux contrôles liés à l'élaboration du profil de risque du Ministère (PRM), du PAI et d'autres produits connexes pour le dernier cycle de planification terminé, qui était l'exercice 2012-2013. Les directives pour 2013-2014 ont également été examinées. Le processus de planification intégrée comprend les éléments suivants : la planification des ressources, la planification des RH, la gestion des risques et la mesure du rendement. L'audit n'a fait que confirmer l'existence de mesures du rendement. L'audit n'a pas examiné les processus utilisés pour définir l'Architecture des activités de programme et le Cadre de mesure du rendement.

1.4 Méthodologie

Plusieurs méthodes ont été utilisées, entre autres l'examen de documents et des entrevues. Des représentants de la Direction générale de la sécurité du revenu et du développement social (DGSRDS), de la Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie (DGIIT), de la DGPSR, de la Direction générale de service aux citoyens (DGSC), de la Direction générale des services d'intégrité (DGSi), de la DGGS et des régions de l'Ontario et du Québec ont été interviewés afin de broser un tableau exhaustif du milieu opérationnel. Des déplacements dans les bureaux régionaux de Toronto et de Montréal ont eu lieu en octobre 2013.

⁵ utile – les produits/livrables attendus sont utilisés par les gestionnaires pour prendre des décisions.

⁶ efficiente – les processus sont conçus pour établir l'équilibre entre les avantages et les coûts.

2.0 Constatations de l'audit

La planification est un processus de gestion servant à définir les objectifs de l'orientation future d'une organisation et à répartir les tâches et les ressources nécessaires à l'atteinte de ces objectifs. En ce qui concerne le Ministère, c'est essentiellement le Parlement qui établit notre orientation et qui définit nos objectifs. Le Ministère conserve toutefois assez de latitude pour planifier les mesures à prendre, à court et long terme, pour atteindre ces objectifs.

En tenant compte de ces objectifs, la planification intégrée des activités est un exercice continu visant à offrir des services de qualité, rapidement et à moindre prix, dans un milieu qui cherche continuellement à s'améliorer. Une gestion rigoureuse des risques permet aux gestionnaires de tous les niveaux de prendre des décisions éclairées lorsqu'il s'agit de choisir parmi des priorités concurrentes et des occasions d'investissement.

2.1 Il faut établir un processus de planification unique et complet à l'échelle du Ministère

Les différents documents-cadres publiés par le SCT indiquent que la planification intégrée des activités comporte cinq phases et intègre des principes de gestion des risques tout au long du cycle. Les phases sont les suivantes :

- Validation des objectifs opérationnels ou du mandat.
- Analyse de l'environnement , notamment la réévaluation des outils, des pratiques et des directives actuels.
- Détermination et analyse des risques liés à l'atteinte des objectifs opérationnels.
- Élaboration de plans détaillés pour exécuter le travail, limiter les risques connus et établir les priorités.
- Établissement de mesures du rendement pour permettre à la direction de réussir.

Il est important de noter que les plans qui résultent d'un processus de planification intégrée des activités et de gestion des risques appartiennent à la direction. Les planificateurs et les réseaux de planification fournissent des orientations et du soutien et peuvent améliorer la qualité des informations sur les risques en remettant en cause les hypothèses et en facilitant l'analyse rigoureuse des risques. Toutefois, l'utilité de tout plan est convenue par le gestionnaire et l'unité fonctionnelle qui l'exécute.

Responsabilités liées au mandat

À l'échelle de la direction générale, on a pleinement tenu compte des responsabilités liées au mandat. Les gestionnaires interviewés par l'équipe d'audit nomment ces responsabilités des « activités », des « tâches » ou encore des « responsabilités ». Pour la période faisant l'objet de

l'audit, la DPGM n'a pas demandé aux directions générales de faire rapport sur les plans en fonction des activités accomplies dans le cadre du mandat, même si les cibles et les indicateurs de rendement clé faisaient partie du Rapport sur les plans et les priorités (RPP) et du Rapport ministériel sur le rendement (RMR). Tant le RPP que le RMR contiennent des éléments pluriannuels, mais le RMR met l'accent sur l'exercice en cours.

À l'échelle de l'organisation, l'information recueillie visait principalement à servir de base aux priorités en vue de la prise de décisions en matière d'investissement ou de la rédaction de la réponse du Ministère aux priorités du gouvernement du Canada.

Analyse et détermination des risques

Les directions générales effectuent, avec différents degrés de rigueur, un exercice d'analyse de l'environnement et d'analyse des risques. Les priorités ministérielles et gouvernementales fournissent aussi un point de vue différent pour l'examen des risques. Les directions générales dont les sources d'information sur les risques sont bien établies se servent de cette phase du processus comme d'un exercice de validation et d'une façon de s'interroger et de déterminer les nouveaux risques. Les directions générales situées au bas de l'échelle du modèle de maturité ont informé l'équipe d'audit qu'elles ont souvent l'impression que la phase de l'analyse des risques est précipitée.

Les résultats de la phase d'analyse des risques deviennent le registre des risques des directions générales. Certaines d'entre elles ont un processus évolutif en place pour documenter les risques aux fins de validation à la prochaine itération. La plupart des directions générales examinées repartent à zéro chaque année et évaluent chaque phase du cycle de planification comme une étape indépendante plutôt que comme faisant partie d'un cycle continu.

Les registres de la direction générale constituent le fondement de l'information sur les risques utilisée dans l'élaboration du PRM. L'information sur les risques fournie à la DPGM ne concerne qu'une série de risques principaux que la direction générale peut contrôler. Le niveau de gravité de ces risques a été établi par la direction générale en fonction des priorités organisationnelles. Les risques liés aux activités courantes ou qui dépendent d'autres intervenants ont fait l'objet de rapports incomplets aux cadres supérieurs dans le cadre de ce processus.

Les modèles fournis aux directions générales mettaient l'accent sur le signalement des risques relevant de leur contrôle. Les modèles et les directives associées n'ont pas fourni l'occasion de discuter formellement des risques connus que pose la dépendance aux services habilitants. Il existe donc une possibilité d'améliorer la détermination des risques horizontaux. De telles lacunes dans la connaissance des risques à l'échelle de l'organisation peuvent donner lieu à des recommandations sans valeur ou à des retards importants dans la prise de décisions en raison d'objections ou de demandes de clarification de dernière minute aux tables de planification ministérielle.

Les lettres d'appel de la DPGM concernant le processus de registre des risques du Ministère imposaient souvent des délais d'exécution très serrés. Plusieurs gestionnaires interviewés ont déclaré douter de leur capacité d'offrir des analyses des risques solides et fiables dans les délais imposés. De plus, les échéances avec lesquelles devaient composer les directions

générales faisant partie de Service Canada ont été devancées. Afin d'atténuer la pression, la DPGM et la DGGS ont déployé des efforts concertés afin d'annoncer à l'avance, par les différents réseaux de planification, l'envoi de la demande officielle. Malgré cela, les directions générales les plus performantes ont indiqué à l'équipe d'audit que les échéanciers étaient toujours très serrés, et la DPGM et la DGGS ont confirmé que les délais étaient rarement respectés. Il serait utile d'éclaircir les attentes et les directives.

La gestion du risque d'entreprise au sein d'une organisation hautement performante nécessite la collecte d'informations détaillées sur les objectifs opérationnels et sur les risques liés à l'atteinte de ces objectifs. Les renseignements opérationnels recueillis par le Ministère pendant l'examen stratégique et opérationnel du Budget de 2011 peuvent fournir une bonne base pour un registre des risques à l'échelle de l'organisation.

Priorités

C'est à la troisième phase du cycle de planification intégrée que la direction définit les priorités et qu'elle alloue les ressources aux différentes activités et aux investissements. Au cours de cette phase, les tables de planification des activités (TPA) et autres comités ont discuté de l'allocation des ressources aux différentes activités du Ministère. On nous a informés que les TPA se penchaient surtout sur la planification des priorités ministérielles.

Nous avons également appris que les « priorités » sont les initiatives de transformation et les projets d'amélioration déterminés par le gouvernement et la haute direction du Ministère. Cependant, toutes les directions générales ont élaboré leur plan en considérant la prestation des services essentiels et des services offerts dans le cadre du mandat comme leur principale priorité. Seule la région de l'Ontario a indiqué « les services aux Canadiens » comme une priorité officielle dans son plan.

À l'échelle des directions générales, la planification a été axée sur l'atteinte des objectifs liés aux services essentiels et aux services offerts dans le cadre du mandat ainsi que sur la disponibilité de suffisamment de ressources pour mettre en œuvre les projets d'amélioration qui concernent les priorités du gouvernement et du Ministère. À l'échelle organisationnelle, l'accent a été mis sur la question de savoir lesquels des nombreux projets d'amélioration et occasions d'investissement recommandés méritaient d'être financés et lesquels devaient l'être pour répondre aux priorités de l'ensemble du gouvernement.

La plupart des informations recueillies par la DPGM visaient à aider la haute direction à prendre des décisions éclairées quant aux priorités d'investissement. Le fait que le point de mire soit transféré de l'échelle de la direction générale à l'échelle de l'organisation peut être difficile à saisir pour les gestionnaires intermédiaires et le personnel de prestation de services. Le personnel de prestation de services est fier du travail qu'il accomplit auprès des Canadiens et a trouvé difficile d'établir un lien entre les priorités relatives à la prestation de services et celles établies dans le RPP.

Allocation de ressources

Le Ministère alloue les ressources qui serviront à l'exécution de ses travaux de routine avant le début de l'exercice financier. Par contre, l'allocation de ressources pour les projets d'amélioration prioritaires n'est souvent pas terminée avant que l'exercice ne commence. L'équipe d'audit a été informée que cela a souvent pour effet de retarder le début des projets et des activités qui bénéficient de financement discrétionnaire.

Les directives disponibles de la DPGM abordent l'établissement des priorités et l'allocation des ressources de manière globale.

Mesures du rendement

La dernière phase de l'exercice de planification consiste à établir ou à confirmer les mesures de rendement afin que les gestionnaires puissent surveiller le rendement en fonction des objectifs opérationnels et apporter des mesures correctives en cours de route. Tous les gestionnaires ont confirmé l'existence de mesures de rendement établies en fonction des objectifs opérationnels et que ces mesures faisaient partie de leurs ententes de gestion du rendement.

2.2 Une orientation conviviale pour les gestionnaires est nécessaire

Calendrier de planification

Au moment de l'audit, les gestionnaires ministériels n'utilisaient pas le calendrier de planification normalisé. Plusieurs directions générales ont élaboré des calendriers de planification détaillés avec référence aux directives disponibles pour chaque phase ou étape du cycle de planification. Une suggestion d'amélioration souvent formulée par les gestionnaires interviewés était de prévoir des délais de traitement pour l'approbation des demandes et pour refaire le travail si nécessaire à même le calendrier de planification.

Les délais de production des rapports ministériels au Conseil du Trésor et au Parlement sont les mêmes années après année, mais les détails relatifs au contenu changent. Afin de respecter les délais, les directions générales créent leurs propres calendriers et outils de planification ou attendent les demandes officielles de la DPGM ou de la DGGS. Lorsque des outils sont en place, il est facile pour les directions générales de retravailler les documents existants pour satisfaire aux exigences. Dans le cas des directions générales qui n'ont pas d'outils établis, les documents sont préparés rapidement et sont souvent renvoyés par la DGGS ou la DPGM pour être retravaillés et clarifiés. Dans les deux cas, il y a une augmentation du coût des ressources liées à la préparation du plan.

L'harmonisation des cycles de planification et des demandes d'information a été suggérée afin de réduire les efforts devant être déployés pour répondre aux nombreuses demandes de planification. Les calendriers et modèles actuels ne sont pas complètement synchronisés et il faut déployer des efforts supplémentaires pour fournir l'information dans différents formats et pour confirmer que les informations disponibles sont suffisantes ou encore pour faire la compilation des informations supplémentaires demandées.

La région de l'Ontario possède un cycle de planification prédéterminé stable, jumelé à un calendrier détaillé indiquant les dates de début et de fin. Chaque section du calendrier contient une brève description de l'activité ou du rapport qui doit être préparé ainsi qu'un renvoi aux directives relatives à la phase ou à l'étape en question. Ce calendrier pourrait servir de modèle de calendrier organisationnel.

Recommandation

Le SMAP de la DGPSR devrait, en consultation avec les différents réseaux de planification ministérielle, élaborer un processus de planification commun à l'échelle du Ministère afin de produire des plans d'activités intégrés pluriannuels qui font le lien entre les calendriers normalisés, les outils, les registres de risques, les modèles et les directives.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. La DGPSR élaborera un processus de planification ministérielle commun, en consultation avec les différentes directions générales, qui permettra de produire des plans d'activités intégrés pluriannuels. Une fois que le processus de planification sera en place, la DGPSR préparera un plan de mise en œuvre qui sera présenté au Comité de gestion ministérielle aux fins d'approbation, afin d'assurer que les responsabilités liées à la mise en œuvre de ce processus intégré sont claires et bien appuyées.

La DGPSR dirigera aussi, en collaboration avec les planificateurs du Ministère, l'élaboration d'un diagramme du processus de planification en ligne dans lequel figureront les liens vers les calendriers, les outils, les registres de risques, les modèles et les autres directives à utiliser. La mise en œuvre de ces mesures devrait être terminée en juin 2014 et l'examen officiel en septembre 2015.

Planification ministérielle et planification de la direction générale

L'équipe d'audit a constaté que les directives fournies par la DPGM pour 2012-2013 n'étaient pas suffisantes pour être utiles aux gestionnaires des directions générales visées par l'examen. Les résultats attendus du processus de planification ministérielle pour l'année en question étaient de deux ordres : la détermination des projets d'amélioration continue, qui est déjà un exercice courant, et la réponse aux initiatives du Conseil du Trésor en matière de réduction du déficit qui ne l'était pas. En ce qui concerne le processus de planification, la DPGM a publié des directives officielles et des demandes de renseignement seulement sur les projets d'amélioration continue et d'investissement. Les plans établis en utilisant seulement ces directives n'auraient pas été utiles pour gérer les unités fonctionnelles. En outre, le plan demandé n'était pas de nature pluriannuelle.

Les directives publiées pour 2012-2013 ont été considérées comme de bons conseils par le réseau de planification. Cependant, les gestionnaires devaient planifier les activités liées à leur

mandat avant de proposer des projets relatifs aux secteurs à améliorer connus ou aux priorités du gouvernement. Cinq des huit directions générales examinées durant l'audit ont mis en place des processus afin d'étoffer les directives de la DPGM pour 2012-2013, par exemple des outils et des modèles additionnels pour la création de plans de direction générale complets. Les trois directions générales restantes ont utilisé les directives et les modèles de la DPGM seulement pour répondre aux demandes d'information ministérielles. Ces directions générales avaient des processus de planification qui, de l'opinion de l'équipe d'audit, étaient de nature ad hoc.

La DPGM a mis à jour ses directives sur la planification pour l'exercice 2013-2014. Ces directives ont été bien accueillies par les différents réseaux de planification. Le personnel de la planification interviewé était satisfait, mais les gestionnaires étaient d'avis qu'elles ne sont pas structurées de manière utile. La plupart des gestionnaires interviewés ont obtenu leurs directives et leur information dans le cadre de séances de travail de la direction générale. Les gestionnaires des centres de responsabilité (CR) ont compris les responsabilités liées à leur CR, mais ne connaissaient pas toujours le lien entre leur rôle de planificateur et le cycle de planification de la direction générale ou du Ministère.

Les directives publiées par la DPGM pour 2013-2014 n'incluaient pas la validation explicite du mandat comme une étape distincte. L'évaluation des risques est décrite dans le cadre de l'analyse de l'environnement mais n'est pas présentée comme une étape clé. Les directives de la DPGM reconnaissent que les plans sont destinés à être utilisés par les gestionnaires, pour les aider dans l'exercice de leurs responsabilités, et que les gestionnaires doivent être tenus responsables du travail planifié et doivent produire des rapports sur le rendement en fonction des plans.

Outils de planification

Les outils de planification sont principalement élaborés et utilisés à l'échelle des directions générales. L'outil d'aide à la planification intégrée de la DGSRDS a été utile pendant de nombreuses années, et il est adopté par d'autres directions générales. La DPGM a présenté des propositions pour élaborer ou obtenir des solutions de bases de données afin d'établir un registre des risques détaillé à l'échelle de l'organisation.

Formation

L'équipe d'audit a été informée que tous les cadres supérieurs apprennent la planification, la gestion des risques et la mesure du rendement dans le cadre de cours normalisés. Toutefois, aucune formation supplémentaire obligatoire n'est prévue pour les gestionnaires ou le personnel de soutien à la planification. Au sujet de la formation disponible, aucune recommandation uniforme n'a été formulée par les personnes interviewées.

2.3 Les services habilitants doivent être entièrement intégrés au cycle de planification

Le Ministère est composé de plusieurs directions générales (Direction générale de l'agent principal des finances [DGAPF], Direction générale des services des ressources humaines [DGSRH], DGIIT et DGSi) qui permettent l'exécution des programmes. Ces services habilitants touchent à tous les programmes du Ministère offerts aux Canadiens. Ce soutien spécialisé est accessible aux gestionnaires tout au long du processus de planification, à leur demande.

L'intégration horizontale des services habilitants du Ministère n'est pas présente dans tout le cycle de planification. Nous avons appris que le personnel de la DGAPF se joint régulièrement au processus de planification lors des phases de l'allocation des ressources et des prévisions. D'autres services habilitants ne participent que lorsqu'ils sont invités à fournir une expertise précise et souvent, les gestionnaires ne pensent pas à les inviter. Les services habilitants sont par conséquent absents des phases du cycle de planification au cours desquelles le mandat de leurs clients est validé, l'analyse de l'environnement est effectuée et les risques liés aux objectifs opérationnels sont évalués. La première occasion qu'ont les services habilitants de commenter de façon constructive les plans des directions générales est au moment des TPA.

La seule exception est la région de l'Ontario. Les représentants des services habilitants participent à toutes les phases du cycle de planification. Bien que cela représente un avantage pour les gestionnaires, c'est encore plus avantageux pour les services habilitants. En faisant partie de l'équipe de gestion élargie, les représentants des services habilitants ont une meilleure compréhension des activités réalisées dans la région, ce qui leur permet de mieux définir leurs plans. Ils peuvent également contribuer à la conception de différentes initiatives de transformation et exercer une influence en mettant à profit leur expertise pour réfléchir aux problèmes que l'équipe de gestion doit régler et en offrant un point de vue différent sur les problèmes ou les défis.

Certaines directions générales ont tenté de pallier cette situation en veillant à ce que l'équipe de soutien à la planification soit spécialisée en finances, en RH ou en technologie de l'information. Ceci ne profite toutefois qu'à la direction générale concernée, à moins que la personne qui assume ce rôle entretienne de bons rapports avec les services habilitants.

Les directions générales habilitantes sont les mieux placées pour étudier et cerner les risques horizontaux au sein du Ministère. La pratique actuelle consistant à fournir des services et des conseils sur demande n'aide pas à cerner les risques horizontaux, ce qui a pour effet de rendre inégale l'intégration des informations sur les risques au processus décisionnel, tant à l'échelle de la direction générale qu'à celle de l'organisation.

Recommandation

Le SMAP de la DGPSR devrait, en consultation avec les SMA responsables des services habilitants, élaborer un protocole pour intégrer ces services au cycle de planification des activités de chaque direction générale et améliorer ainsi la compréhension des activités principales du Ministère.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation. La DGPSR modifiera les lignes directrices en matière de planification des activités et définira les exigences plus précisément afin d'intégrer les secteurs habilitants, comme la DGAPF, la DGIIT, la DGSRH et la DGSI, aux processus de planification des activités des régions et des directions générales et d'assurer que le soutien exigé de ces secteurs et les risques associés sont intégrés aux plans d'activités régionaux et aux plans des directions générales. Le calendrier de planification sera également modifié afin d'accorder aux services habilitants du temps, selon les besoins, pour examiner les exigences en matière de soutien qui font partie des plans d'activités, avant l'approbation définitive du SMA et des cadres supérieurs de la gestion des services. La mise en œuvre de ces mesures devrait être terminée en décembre 2014.

3.0 Conclusion

L'équipe d'audit conclut que les processus en place pour 2012-2013 n'ont pas facilité la préparation de plans d'activités pluriannuels intégrés en tout point. Cependant, il existe au sein du Ministère de bonnes directives et de bonnes pratiques de base qui peuvent être mises à profit.

L'information sur les risques est créée à de multiples niveaux, mais n'est pas toujours disponible au bon niveau de gestion, pour éclairer la prise de décisions fondées sur les risques. Des plans pluriannuels ont été préparés par certaines directions générales pour l'exercice 2012-2013, mais les directives relatives à cet exercice n'exigeaient pas de tels plans.

Les processus de planification et de gestion des risques utilisés par les directions générales sont utiles pour gérer le mandat de base du Ministère attribué à cette direction générale. Il serait possible d'en améliorer la rapidité à tous les niveaux et de rendre plus exhaustifs les renseignements sur les risques fournis à la haute direction par la DPGM. L'efficacité du processus peut être améliorée en clarifiant les attentes et en minimisant les remaniements.

Les améliorations recommandées ne sont pas des solutions rapides. Les directions générales dont la culture de planification et de gestion des risques est la plus développée ont commencé à élaborer des outils il y a plus de six ans et n'ont vu de réelle amélioration que trois ans plus tard, une fois le travail préliminaire terminé.

4.0 Énoncé d'assurance

Selon notre jugement professionnel, les procédures d'audit appliquées et les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour appuyer l'exactitude des conclusions présentées dans ce rapport. Les conclusions ont été fondées sur les observations et les analyses faites au moment de l'audit. Elles ne s'appliquent qu'à l'évaluation de la planification intégrée et de la gestion des risques. Les éléments probants ont été recueillis conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*.

Annexe A : Évaluation des critères d'audit

Critères d'audit	Notation			
	Direction générale de l'administration centrale	Régions	Planificateurs du Ministère	De manière globale
Il est attendu que :				
Les rôles et responsabilités, les lignes directrices et les échéanciers sont établis et communiqués aux gestionnaires ⁷ qui participent à l'exercice de planification intégrée.	⊗	⊗	●	⊗
Les gestionnaires ⁷ utilisent l'information sur les risques et les ressources recueillie au cours de l'exercice de planification intégrée pour établir ou confirmer les priorités de leurs unités respectives, pour fixer leurs attentes en matière de rendement et pour atténuer les risques.	●	●	⊗	⊗
Les processus liés à l'exercice de planification intégrée sont conçus pour maximiser l'utilité du plan qui en découle et réduire le chevauchement et la redondance.	⊗	⊗	⊗	⊗
Le personnel de la planification s'occupe de la coordination et fournit les outils et la formation aux gestionnaires ⁷ .	●	●	●	●

⊗ = Pratique exemplaire.

● = Les contrôles sont suffisants, exposition faible au risque.

⊗ = Les contrôles ont été effectués, mais ils pourraient être renforcés; exposition modérée au risque.

○ = Les contrôles clés sont manquants, exposition élevée au risque.

⁷ Dans ce contexte, on entend par « gestionnaire » toute personne à qui on a délégué le pouvoir de gérer un ou plusieurs centres de responsabilité au moyen du budget et des ressources qui y sont associés.

Annexe B : Glossaire

CR	Centre de responsabilité
DGAPF	Direction générale de l'agent principal des finances
DGGS	Direction générale de la gestion des services
DGIIT	Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie
DGPSR	Direction générale de la politique stratégique et de la recherche
DGSI	Direction générale des services d'intégrité
DGSRDS	Direction générale de la sécurité du revenu et du développement social
DGSRH	Direction générale des services des ressources humaines
DPGM	Direction de la planification et de la gestion ministérielle
PAI	Plan d'activités intégré
PRM	Profil de risque du Ministère
RH	Ressources humaines
RMR	Rapport ministériel sur le rendement
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SMA	Sous-ministre adjoint
SMAP	Sous-ministre adjoint principal
TPA	Tables de planification des activités